

深读·封面故事

(上接B01版)

1985年,新泰市开始整合高中,许多学校被撤销了,教育资源同时逐渐往城区集中。在财政投入等各种因素的影响下,新泰一中脱颖而出,在历年高考中成绩斐然,积累起了在当地最高的社会美誉度。

“嫌农村中学师资不好,有办法的学生都瞄准了一中。”这直接导致一中从6个班发展到8个班,最后到36个班,但依旧无法缓解学生挤破头要进一中的局面。

谁才是进入一中的幸运儿?常希贞坦言:“要么是高分学生,要么是家里的关系特别硬。”

一中的强势让新泰的其他中学处境艰难,生源锐减,在临近高考时,有些班里的学生流失了一半还多。如此下来,“首先不行的是五中,再次就是三中,最后是四中。”

为了应对一中择校热,新泰市政府主张“扩大一中的规模,满足人们上优质高中的愿望”。这造成一中办学规模的急剧扩张,但教师数量却限制了它的发展,而它的膨胀也触发了其他学校更大的不满。

这时,新泰市政府决定对高中教育重新布局,规划的1000亩新校区将几所市属学校集中在了一起。

新校区启用三年后,行政命令强行打破了这几所学校各自为政的局面,重新组建的新一中让它们之间再没有教育资源的差别,所有人都在一朝一夕间被转换成了“一中人”。

这似乎是以最彻底的方式满足了学生上一中的愿望。常希贞介绍,2010年新泰市有初中毕业生6000人左右,光一中就招来了2000多人,反观几年前,初中毕业生数量庞大,但他们中间只有三四百人能跨进一中门槛。

超大规模的学校换来的是超大规模的财政投入。2008年,新泰一中就得到了2000万元的财政支持用以购置学校内部装备。

那一年,常希贞说,他没干别的,就忙着学校的各项招标工作。

“这么大的学校管得了吗?”

新泰市教育局一官员说,新泰一中进入了波谷,到现在也还在波谷。而泰安市教育局的一位官员则更加尖锐地指出,新泰一中的品牌因为它的这次合并而逐渐被稀释。

学校太大,常希贞不得不进行分区管理。

学校合并过程中复杂的人事调配问题因为当地组织部门的参与而变得简单。合并中的4所中学的领导层陆续得到安置,常希贞则成了新泰市绝无仅有的享受副县级待遇的中学校长。

接下来,虽然整编了4所中学的学生和老师,但他们心底下仍以“我是一中的”、“我是三中的”、“我是四中的”自居,形式上的整合在短时间内未能带来效能的最大化。

臃肿的管理中层、良莠不齐的师资和庞大的学生数量,让新泰一中迅速步入一段内耗期。

新泰市教育局一官员说,新泰一中进入了波谷,到现在也还在波谷,不过他相信它会慢慢走上波峰。而泰安市教育局的一位官员则更加尖锐地指出,新泰一中的品牌因为它的这次合并而逐渐被稀释。

学校合并后,常希贞也在与新泰市一位领导谈话时大发感慨:“这么大的学校管得了吗?”

但后者随即告诉他:“单位不在大小,看个人本事。”

合并之初的窘境让常希贞至今提起来都哭笑不得,比如五中过来的老师有80多个是电大毕业的,而一中的老师大部分都念过本科,让他们一起共事和交流,难度不小。

对于眼前这个规模非同一般的学校,常希贞以为必须要有一套严格的管理机制,“用尺子去卡”。

于是,学校被大体上分为南校和北校,南校又分成东区和西区,南北校区各有自己的办公室、总务处甚至计生办,而各年级还被分成级部来管理,清晰划分各个管理人员的管理权限,再由总校进行统筹。

学校的老师则被要求遵循严格的考评制度,学校不再像只有几十上百名老师时充满人情味儿。全校一千多名教师都要接受考核,不合格的会被安排转岗,已有30%的老师离开了教学岗位,有的被安排



学校。被认为是薄弱学校的凤台中学却是外来务工人员子女争相进入的“好”学校。
本报记者 陈琳 摄

“大”中学之困

新泰万人中学争议与泰安教育集团实验

本报记者 龚海

去图书馆做管理员,有的则去做各种杂工。

“这注定了不可能考虑太多人文化管理的因素,大学校离开了机制管理的保障就是不行。”面对前来诉委屈的老师,常希贞只拿着他的考核成绩说话。

一中的教学和管理理念再一次得到大范围的输出,老师勤勉教学,学生刻苦读书,被合并的学生和老师都得习惯这一切。近乎严苛的管理和重压之下的学习让不少从此毕业的学生再回想起来时还心有愤懑。

如今合并已经期满三年,在读的学生绝对都是一中的纯正血统。

还是有学生抱怨一中比以前管得更严了,他们还抱怨合并后的历次高考,除了过线的人数在大幅攀升外,取得优异成绩的学生数量却不见涨。

管理上的问题依然存在,但常希贞觉得已经定准了学校发展的大方向,就是要建设一个新一中,其中的毛病会慢慢得到解决。

学校到底应该多大?似乎一直没有量化的标准,但常希贞坚持说大和好,小和差之间没有必然关系,症结在于管理。对于大一中,他说:“现在还是觉得好,教育的发展与当地经济发展联系在一起,和当地的政府决策也弄在一起,必须依靠行政手段的干预,它不能只是教育部门自己的事情。”

他很好看学校的现状:“这么多的学生都一个步伐,很好。”

做大还是做强学校?

泰安市教育局组建了6个教育集团,它能做的就是加强内部的业务交流,将优质教学资源这种软实力做大,它被看做不会做大但能做强学校的有效手段。

同样面临着教育资源的不均衡,泰安城区的应对策略与新泰一中相比要保守得多,也柔和得多。

今年8月初,泰安市教育局针对城区的义务教育阶段学校组建了6个教育集团,并同时组织结对学校,这基本涵盖了城区所有初中、小学,不过全然没有触及高中学校。

每个教育集团都以一所获得社会多数人认可的学校为龙头,带动其他薄弱学校协同发展。这不是在组建一所大大学,而是联合,泰安市教育局的工作人员反复强调,以这种更加柔和的方式,他们试图促进泰安城区教育的均衡发展。

这在形式上确实与新泰一中差异很大,泰安市教育局基础教育科科长徐振涛说:“我们采取松散的集团形式,用优的带动弱的,去同化它,从而扩大优质教育资源。”

对于依托行政手段用近似休克疗法去重新整合调配教学资源的做法,徐振涛说:“我们的教育集团没有也达不到学校合并的层面,并且完全没有这方面的考虑。”

提到新泰一中的合并,泰安市教育局部门讳莫如深,有官员说:“你应该去问问新泰一中的老师怎么说,学校大了,管理、师资、生源都会跟不上。”

徐振涛还直言教育集团内部的学校合并操作起来并不现实,因为集团内的几所学校可能分别属于市直属、区直属和办事处直属,财政支出和人员编制也分属不同级别行政部门主管,合并无从进行。

在这种格局下,教育集团不会触碰其中的体制问题,它能做的就是加强内部的业务交流,将优质教学资源这种软实力做大,它被看做不会做大但能做强学校的有效手段。

除了集团内部不同学校间互相串门听课变得更加频繁,龙头学校还要向共建学校派出教学能手和中层干部,帮助后者教学和管理水平的提升,起到传帮带的作用。不过,作为一种对等交流,后者也要向前者选派相应的人员。

徐振涛认为,这种松散的教育集团形式可能一时半会儿不会见效,但他相信“用三五年时间可以逐步使泰安城区的义务教育走向均衡发展”。

有老师在猜想这种教育集团将来是否会演变成学校合并,但他们很快也意识到这样做的难度很大。

“有多大的脚就穿多大的鞋”

教育集团既然没有以合并的形式做成“大大学”,它短期内也无法做大优质资源,让教育资源变得均衡。

在东岳中学教育集团,东岳中学校长戚桂国很快就针对发展教育集团做出了自己的努力。

他向东岳中学的两个共建学校黄山中学和凤台中学分别输送了两个人,一名优秀教师和一名团委书记,他们将前去交流1年。

此外,除了组织整个集团的班主任培训、教师培训、各学科教学研究活动,东岳中学还没有更大的动作。

“教师之间的业务交流开展起来相对容易些,但中层管理人员的交流会很困难,因为会更多牵扯到人事问题。”戚桂国觉得管理人员肯定会放不开手脚,毕竟这不是人事调动,即使在对方学校担任一定职务,但也会有所顾忌,这不是真

正意义上的集团,依旧是不同的学校。

“至少一把手不可能交流。”戚桂国明白这种共建要被圈定在某个范围内。

他说虽然协助另外两所学校,但根本不会去谈东岳中学的教学和管理理念的输出,因为还谈不上,现在能做的只能是“集团内的三个学校相互交流,相互借鉴,人事和财务问题不能干涉。”

东岳中学在泰山区让家长趋之若鹜,在这个商品房均价不超过4000元的城市,东岳中学周围的学区房价格据说已经飙上了7000元,在校生的数量也达到了4500人,优质的资源让身处城乡接合部的黄山中学和凤台中学相形见绌。

戚桂国坦言,就目前看来,组建教育集团对东岳中学不会产生影响,特别是生源。

而被拖入“集团化”运动的凤台中学副校长于强也觉得,短时间内似乎无法改变凤台中学的属地凤台村诸多孩子和家长对东岳中学的向往。

教育集团既然没有以合并的形式做成“大大学”,它短期内也无法做大优质资源,让教育资源变得均衡。

一切似乎都积重难返,“进一步促进教育公平,还得依靠行政手段,仅限于教育部门自己,一牵涉到人财物,关于投资、师资配备都不是学校自己能解决的。”于强不认为教育只是教育部门的事业。

而因为政策,财力支持不一样,教育的不均衡已经在泰山区表现得很明显。一位不愿具名的副校长说,几年前,泰山区教育局每年都从乡镇学校招考老师,把精英全抽走了,于是学校被戏称为“教师学校”,培养的好老师全走了,光是去东岳中学的就有十几个。

泰安市教育局正在起草文件,对教育集团的发展进行规范和监督,制定详细的日程表,避免让这种联合流于形式。

但到底应该如何操作,徐振涛说必须要让学校之间进行磨合,“有多大的脚就穿多大的鞋”。

就在凤台中学被泰安市教育局局看做薄弱学校时,这个有2100余名中小学生的学校在于强眼里并不是最弱的。随着城市的扩张,外来务工人员还在争先恐后地把自己的孩子送进这所所谓的“薄弱学校”。

“今年招了150个小学生,本地生源只占50个,其余的都是外来务工人员的子女。因为在偏远的农村,当地的教育条件会更差。”于强说,而这种不均衡又该通过怎样的统筹来打破?



泰安东岳中学一处新的教学楼正在兴建中。

本报记者 陈琳 摄